

Gabriele Gebauer, Wolfgang Ratzek

Ansätze zur Konfliktbewältigung Konfliktmanagement (Teil 3)



In einem vorgeschalteten Beitrag „Heikle Situationen“ haben wir anhand von Beispielen auf die Problematik hingewiesen, dass auch Bibliotheken nicht immer Orte des Friedens und der Harmonie sind, wo Menschen zusammentreffen, um sich zu bilden und/oder zu unterhalten. Bibliotheken sind auch Orte zwischenmenschlicher Konflikte. In diesem Beitrag geht es nun um verschiedene Möglichkeiten der Bewältigung von Konflikten.

Approaches to cope with conflict situations. Conflict management (Part 3)

In an introductory contribution „Heikle Situationen“ we pointed out, by means of examples, that libraries can not always be seen as places of peace and harmony, where people meet each other for educational and/or entertaining reasons. Libraries are also places of interpersonal conflicts. This article deals with the various possibilities to cope with conflicts.

Comment régler des conflits. Traitement des conflits (3ième partie)

Dans un article précédent nous avons constatés que les bibliothèques ne sont pas toujours des endroits de paix et d'harmonie où des personnes se donnent rendez-vous pour s'instruire et se divertir. Les bibliothèques sont des endroits pour les conflits interpersonnels. L'article présente des plusieurs possibilités de régler des conflits.

Vorbemerkung

Nachdem in ersten Teil die Entstehung und im zweiten Teil die Dynamik von Konflikten im Mittelpunkt des Interesses standen, soll nunmehr in einem dritten Teil die Konfliktbewältigung betrachtet werden. „Bewältigung“ deshalb, weil wir uns bewusst darüber sind, dass Konflikte auch weiter schwelen können, selbst wenn „per Handschlag“ die Beilegung bekundet wurde. Im Gegensatz zur Lösung, die unserer Meinung nach einen dauerhaften Zustand garantieren sollte¹, und damit der Konflikt abgehakt gehört, wollen wir mit „Bewältigung“ eher in Richtung „So, das wäre *vorerst* geschafft“ gehen und das „Wie-geht-es-nun-weiter“ provozieren.

Hier ist nun der Platz, einige Bewältigungsansätze zu entwickeln. Zwar gibt es eine Reihe von Konfliktmustern, die eine Bewältigungsstrategie erleichtern, aber von einer Patentlösung können und wollen wir nicht sprechen. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass die jeweilige konkrete Situation in sich eine Dynamik birgt, die schwer zu kontrollieren ist, da die jeweiligen Konfliktparteien – im Sinne von Autopoiesis („Selbstorganisation“) – autonome Systeme darstellen. Wir können eben nicht in unser Gegenüber sehen, leider ist uns manchmal auch unser Verhalten unklar, was in dem Ausspruch der Verwunderung zum Ausdruck kommt: „Was ist da nur in mich gefahren?“ Genau darin liegt das Fatale eines Konflikts: Die beteiligten Parteien müssen „aufeinander zugehen“ und sehr wahrscheinlich von ihren Maximalpositionen abrücken, ohne genau zu wissen oder ein sicheres Gefühl dafür zu haben, was ihre Gegenüber bewegt. Außerdem besteht die Gefahr, dass es einen Sieger und einen Verlierer geben wird. Während der vermeintliche Sieger als durchsetzungsstark in seinem Umfeld Anerkennung erntet, erleidet der vermeintliche Verlierer möglicherweise einen Gesichtverlust, der zu neuen Konflikten führen könnte. Kurz: Der Konflikt ist auf einer rationalen Ebene „beigelegt“, „nagt“ auf der emotionalen Ebene weiter, er „liegt schwer im Magen“, er ist „schwer verdaulich“. Ein

falsches Wort, von wem auch immer, könnte als Auslöser für die Fortsetzung eines beigelegten, oder besser: vermeintlich gelöst geglaubten Konfliktes dienen.

Die nachfolgenden Überlegungen mögen einige Orientierung bieten, um in heiklen, kritischen oder unübersichtlichen Situationen neben der Spontanreaktion auch einige überlegte Handlungsalternativen zu haben.

Videüberwachung

An bestimmten Brennpunkten sorgt eine Videoüberwachung für Entspannung. Wie wir am Beispiel des Sozialamtes im Berliner Stadtbezirk Neukölln erfuhren, müssen bei der Entwicklung einer Bewältigungsstrategie alle Facetten berücksichtigt werden. Nach der Installation von Videokameras nahmen die Gewaltattacken gegenüber den MitarbeiterInnen zwar ab, aber nun fühlten sich (zumindest einige) MitarbeiterInnen kontrolliert und der Personalrat hatte schwerste Bedenken. In einem Telefonat am 19. November 2002 mit der Abteilung „Serviceeinheit Inneres“ im Rathaus Neukölln wurde bestätigt, dass sich die Situation in Bezug auf Gewaltübergriffe verbessert hätte. Inzwischen hat auch das Verwaltungsgericht entschieden, dass die Videokameras installiert bleiben. Der Konflikt mit dem Personalrat besteht jedoch weiterhin. Ein externes Gutachten soll nun die gesamte Arbeit des Rathauses untersuchen, wobei der Sicherheitsaspekt eine Fragestellung sein wird.

¹ Was ist das für eine Lösung, wenn die Lösung neue Probleme aufwirft oder das alte Problem nach kurzer Zeit wieder aufkeimt.

Wachpersonal

Was für die Videoüberwachung gilt, gilt auch für den Einsatz von Wachpersonal. Hierbei haben die MitarbeiterInnen nicht das Gefühl, dass ihre Arbeit(sweise) kontrolliert und bewertet wird, da das Wachpersonal mit den in einer Bibliothek anfallenden Arbeitsinhalten nichts zu tun hat. Darüber hinaus findet keine kontinuierliche Einsicht auf den Arbeitsplatz und/oder das Büro statt, wie das bei Videoaufnahmen der Fall ist. Wichtige Punkte, in deren Nähe das Wachpersonal positioniert sein könnte, sind beispielsweise die Ein- und Ausgänge, Verbuchungstheken und Auskunftsplätze. In großen Bibliotheken mit mehreren Auskunftsplätzen sind, wegen des finanziellen Aufwandes, nicht alle Bereiche gleichzeitig zu „bewachen“. In diesem Fall wäre zu empfehlen, das Wachpersonal zwischen den Auskunftsplätzen „pendeln“² zu lassen und die schnelle Verfügbarkeit via Handy sicherzustellen.

Des Weiteren wäre ein „Knopf“ vorstellbar, wie in Banken üblich, über den dort im Notfall die Polizei alarmiert wird. In einer Bibliothek könnte damit möglichst unauffällig das Wachpersonal verständigt werden.

Moderation und Mediation?

In der Praxis wird selten zwischen Moderation und Mediation unterschieden, wobei die Präferenz bei der Moderation liegt. Dann ist alles Moderation, sobald jemand die Gesprächsleitung übernimmt und kräftig mitmisch. In der Tat sind die Übergänge häufig fließend. Den feinen, aber gravierenden Unterschied wollen wir hier herausarbeiten. Gerade vor dem Hintergrund, dass Konflikte keineswegs auf den Bereich BibliothekarIn – KundIn beschränkt sind, sondern auch im innerbetrieblichen Bereich eine Rolle spielen, z.B. wenn eine Mitarbeiterin befördert wird und dies zum Neid von KollegInnen führt, der eventuell in Mobbing eskaliert. Vorab sei schon einmal so viel angedeutet: Im Gegensatz zur Moderation erfolgt die Mediation bei eskalierten Konflikten.

Moderation³

„Moderation“ gehört zu den vielen schillernden Begriffen in der Welt der Medien, in der Therapie und im Personalmanagement. Auf einen Nenner gebracht: Moderation ist eine spezialisierte Art von Diskussionsleitung in Gruppen. Spezialisiert deshalb, weil einige Voraussetzungen zu erfüllen sind. Zum besseren Verständnis starten wir mit einer Sitzung, wie sie häufig abläuft: In der Regel beruft der Ranghöchste Gruppen- oder Team-Sitzungen ein. In der Sitzung geht es dann häufig nur noch um die mehr oder weniger umfangreiche Ausgestaltung und Verabschiedung eines vorab gefassten Plans. Dafür werden dann die TeilnehmerInnen auch schon einmal aufgefordert, entsprechende Vorschläge auszuarbeiten und mitzubringen. Wer hier steuert und Einfluss nimmt ist offensichtlich. Treten nun Unstimmigkeiten, Miss-Stimmungen oder gar „Grabenkämpfe“ auf, kommen Moderation und/oder Mediation zum Zuge.

Ziel „Konsens“

Moderation bietet sich immer dort an, wo die „Fronten“ noch nicht verhärtet sind. Es sollte eine Chance für eine Win-Win-Strategie bestehen⁴. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Moderator, der zur Neutralität verpflichtet ist, was bei einer herkömmlichen Sitzung eben nicht der Fall ist. Klar auch, dass für diese Rolle nicht jede Person in Frage kommt. Zur Neutralität gehört auch, dass der Moderator keiner der Konfliktparteien angehören darf.

Zu den Kernaufgaben eines Moderator gehören in erster Linie

- die inhaltliche Vorbereitung der Sitzungen, wobei der Moderator sich mit den beteiligten Konfliktparteien abzustimmen hat und sozusagen als „Mittler“, was das Wort in deutscher Übersetzung bedeutet, auftritt,

- die Wahl eines neutralen Veranstaltungsortes,
- Agendasetting,
- eine neutrale Diskussionsleitung,
- Strukturieren der Diskussion ohne inhaltliche Eigenbeiträge.

Eskaliert der Konflikt bietet die Mediation eine weitere Chance zur Schadenbegrenzung.

Mediation

Mediation kommt zum Zuge, wenn bei den Konfliktparteien kein Bewältigungsansatz zu erkennen ist. Solche Konstellationen kennen wir aus dem politischen Bereich, etwa der Konflikt zwischen Israel und Palästina, aber auch in Familienangelegenheiten, wenn in Scheidungsfällen das Vermögen der Zuwachsgemeinschaft „gerecht“ verteilt werden muss. Ein weiteres Beispiel finden wir im Strafvollzug, wenn Täter mit ihren Opfern konfrontiert werden. Einmal abgesehen vom letzten Fall, geht es bei der Mediation also darum, die Konfliktparteien an den Verhandlungstisch zu bringen. Dafür wären unter anderem folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Agendasetting,
- Wahl der TeilnehmerInnen,
- Wahl eines neutralen Ortes,
- Leitung und Durchführung der Mediation,
- Sicherstellung eines fairen Ablaufs (Verfahrensregeln),
- Einhaltung der Verfahrensregeln sicherstellen,
- Förderung von vertrauensbildenden Maßnahmen (Reduzierung von Misstrauen),
- Sondierung von konfliktverhärtenden und Konflikt bewältigenden Ansätzen,
- Erkennen und Formulieren von Lösungsvorschlägen (im Gegensatz zur Schlichtung aber keine eigenen inhaltlichen Vorschläge; die Schlichtung ist eine übergeordnete Instanz; in der Mediation können jedoch schlichterähnliche Elemente verankert sein),
- (falls mehrere Treffen vorangegangen sind:) Ergebnisse in „Erinnerung“ rufen,
- ständige Transparenz als vorbeugende Maßnahme, um Misstrauen zu verhindern (eine brisante Aufgabe)⁵.

Vergleich Verhandlung – Moderation – Mediation

Ziehen wir nun einen Vergleich zwischen den verschiedenen Formen der Verhandlungsführung:

- Bei einer Verhandlung (Negotiation) treffen mindestens zwei Parteien zusammen, z.B. in Tarifverhandlungen (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Institutionen), um die Konditionen für auslaufende Tarifverträge zu verhandeln. Die Verhandlung wird von den Parteien selbst strukturiert und durchgeführt.
- Wenn die Vorstellungen über die Neugestaltung der Verträge zu keinem Konsens führen, dann folgt die Moderation mit einem neutralen, von beiden Seiten akzeptierten „Verhandlungsführer“, der die Aufgabe hat, beide Parteien zu einem Win-Win-Ergebnis zu führen, was im Bereich des Möglichen liegen sollte. Gelingt dies nicht beim ersten Anlauf, muss der Moderator dafür sorgen, dass die Verhandlungen nicht platzen.

² Somit ist es an verschiedenen Orten präsent.

³ Dieser Abschnitt bezieht sich im Wesentlichen auf einen eintägigen Workshop „Konfliktmanagement: Konflikttraining; Kommunikation; Motivation; Methoden“ bei der TERTIA AG für deren Geschäftsstellenleiterinnen im Land Brandenburg, der vom Autor (W.R.) 1999 durchgeführt wurde.

⁴ Im Gegensatz zur Mediation, wo der Konflikt schwelt, aber kein Bewältigungsansatz zu erkennen ist.

⁵ Der Moderator übt nur Teilaufgaben des Mediators aus. So gehören beispielsweise die aktiven Elemente nicht zu den Aufgaben des Moderators.

– Drohen die Verhandlungen zu platzen, was zu Streiks oder Aussperrungen führen würde, böte eine Mediation eine „letzte“ Chance.

Vor diesem Hintergrund ist auch der finanzielle Aufwand einschätzen. Während die Verhandlung die kostengünstigste Variante darstellt, steigen die Kosten für Moderation und Mediation für die jeweilige Methode und ufern aus, wenn das unkontrollierbare Chaos ausbricht.

Stress-Seminare

Bei den MitarbeiterInnen der Stadtbibliothek Freiburg i. Br.⁶ entstand im Laufe der Zeit ein Bedürfnis, das Thema Stressreduzierung auf die Tagesordnung zu setzen. Dazu gehörten auch, neben dem Umgang mit der allgemeinen Arbeitsbelastung, problematischen Situationen mit Kunden. Für alle MitarbeiterInnen bot die Bibliotheksleitung einen zweitägigen Workshop „Stress am Arbeitsplatz“ an. Im Mittelpunkt standen bibliothekstypische Stressfaktoren, speziell für Bibliothekare/Assistenten an der Auskunft- oder an der Verbuchungstheke. Zum Workshop gehörte auch ein Nachbereitungstreffen.

Zwischenmenschlicher Umgang an der ETH-Bibliothek (Zürich)

Auf eine Anfrage an die ETH-Bibliothek (Zürich), ob es dort Konflikte/Probleme im Bereich der interkulturellen Kommunikation⁷/Political Correctness gebe, wurde uns mitgeteilt⁸, dass keine Probleme dieser Art existierten. Jedoch gebe es – wie wahrscheinlich in jeder Bibliothek auch – „immer wieder ‚spezielle‘ Kundinnen und Kunden, mit denen der Umgang nicht leicht ist.“

Zur Verbesserung des Betriebsklimas/Unternehmenskultur veranstaltet die Direktionsleitung zweimal jährlich Workshops zum Thema Führungs- und Unternehmenskultur, die von den Gruppen- und Bereichsleiterinnen besucht werden (müssen).

Im Hinblick auf Deeskalation und kritische Situationen gibt es kein reguläres Angebot. Vor einigen Jahren wurde von der ETH Zürich ein (für das gesamte administrative Personal der Schule obligatorischer) Kurs durchgeführt zum Thema „Umgang mit Kunden“, in dem auch kritische Situationen sowie deren Deeskalation geübt wurden.

Qualifizierungsbedarf

Immer häufiger setzt sich die Erkenntnis durch, dass mit IT allein der Weg zum Erfolg nicht zu erreichen ist. Es bedarf auch noch kreativer, motivierter und leistungsorientierter MitarbeiterInnen. Und hier tritt das Problem hervor. Die „schlanken“ Unternehmen müssen zeigen, dass sie erfolgreich sind. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass nicht nur die Technik funktioniert, sondern auch das Team harmonisiert und in der Außenkommunikation kompetent (re-)agiert. Vor diesem Hintergrund treten dann auch Schlüsselqualifikationen wie persönliche und soziale Kompetenz in den Mittelpunkt, die die fachliche und methodische Kompetenz ergänzen⁹. Durch die zunehmende Bedeutung der Rolle der persönlichen und sozialen Kompetenzen in der Unternehmensentwicklung entsteht auch ein neues Bewusstsein für zwischenmenschliche Konflikte. Insbesondere da, wo die unternehmerische Zielerreichung vom Erfolg verschiedener Gruppen abhängt.

Kommunikationstechniken und Kommunikationsstile

Da die Austragung von Konflikten immer auch etwas mit Kommunikation zu tun hat – nach Watzlawick ist es nicht möglich nicht zu kommunizieren, sollte auch der große Bereich der Kommunikationstechniken beleuchtet werden. Hier können wir viel – neutral betrachtet – von der Verkaufskommunikation lernen: Kunden davon zu überzeugen, dass das Produkt oder Leistungsversprechen für ihn einen Gewinn darstellt. Wir wollen hier nur kurz auf das Johari-Fenster, die TA-Analyse und die NLP-Technik eingehen¹⁰.

Johari-Fenster

Das „Johari-Fenster“ (nach Joe Luft und Harry Ingham benannt) basiert auf einer 2x2-Matrix zur Selbst- und Fremdwahrnehmung. Mit deren Hilfe können vier Situationen analysiert und entsprechendes Feedback gegeben werden. 1. Arena: Mir und anderen bekannt. 2. Blinder Fleck: nur anderen bekannt. 3. Fassade: mir bekannt und anderen unbekannt. 4. Unbewusstes: mir und anderen unbekannt. Das Johari-Fenster beruht unter anderem auf der Annahme, dass wir uns ziemlich schnell ein Bild von unseren Mitmenschen machen, wobei wir mit Hilfe unserer Erfahrungen Urteile bilden und Eindrücke haben. Das Beobachtete wird verallgemeinert, das Wahrgenommene auf Grundlage des „Gespeicherten“ in eine bestimmte „Schublade geschoben“ und um Denkgewohnheiten etc. ergänzt. Auf Grundlage des „Johari-Fensters“ lassen sich Rückschlüsse auf den Verlauf von Konflikten, welche in der Bibliotheksarbeit auftreten, feststellen. Die Bibliothek als ein Ort der Kommunikation und Begegnung ist geradezu prädestiniert für die „Realisierung“ des „Johari-Fensters“. In Bibliotheken treten Menschen miteinander in Kontakt, sei es an der Verbuchungstheke, dem Auskunftstisch. Immer wenn Menschen miteinander zu tun haben, machen sie sich spontan ein Bild voneinander. Es entsteht unter anderem eine Annahme, welche Eigenschaften sie kennzeichnen. In irgendeiner Art und Weise beurteilen sich die Menschen gegenseitig in kürzester Zeit, beispielsweise aufgrund ihres Aussehens oder ihres Auftretens. So ist es fast unumgänglich, dass Vorurteile entstehen, die vielleicht unbegründet sind. Für einen Konflikt, beispielsweise zwischen einem Bibliotheksbenutzer und einer Bibliotheksmitarbeiterin, kann dies beispielsweise bedeuten, dass die Auseinandersetzung nicht unbedingt nur auf einen bestimmten Vorfall beschränkt ist, sondern dass dabei eigene Erfahrungen¹¹, die in einem anderen Umfeld stattgefunden haben, eine erhebliche Rolle spielen. In diesem Zusammenhang stellt sich nun die Frage, wie in der Praxis auf diese Ausgangslage eingegangen werden kann. Sicher ist sie nicht komplett „ausschaltbar“, lediglich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann sich bemühen dies zu berücksichtigen, indem er/sie sich diese bewusst macht. Die Vorurteile etc. der Bibliotheksbenutzer sind nur schwer zu beseitigen.

Transaktionsanalyse

Die „TA-Analyse“ (Transaktionsanalyse) des kanadischen Psychiaters Eric Berne (geb. 1910, gest. 1970) bezeichnet die Annahme, Verhalten und Erleben des Individuums werde durch wechselnde „Ich-Zustände“

⁶ Information von Schelle-Wolff, Leiterin der Stadtbibliothek Freiburg, im Gespräch mit W.R. am 2.12.2002.

⁷ Erinnert sei hier auch auf den Hinweis aus der UB Stuttgart, dass die Kommunikation mit (einigen) Kunden asiatischer Provenienz in Bezug auf den „Wahrheitsgehalt“ einer Auskunft problembehaftet wäre (s. Ratzek, W.: Die Entstehung von Konflikten. In: BFP (2002) 2, S. 167). Bezugnehmend auf Fukuyama schreiben Picot et al. 2001, S. 133: „Beispielsweise beschreibt Fukuyama China als eine Kultur, in der die Menschen zwar den eigenen Familienangehörigen bereitwillig vertrauen, dieses Vertrauen aber kaum auf außenstehende Dritte ausdehnen. Hierdurch kann gerade auch die – für Kooperationsbeziehungen mit chinesischen Unternehmen erforderliche – Vertrauensbildung zusätzlich erschwert werden.“

⁸ Per eMail im Januar 2001.

⁹ Vgl. Ratzek, W. (Hrsg.): Erfolgspotenziale – Szenarien für kleine und mittlere Unternehmen. Aachen 2000; Ratzek, W.: Schlüsselqualifikation für den Unternehmenserfolg (1). In: nfd. Information – Wissenschaft und Praxis (1998) 2, S. 69-72; Ratzek, W.: Schlüsselqualifikation für den Unternehmenserfolg (2). In: nfd. Information – Wissenschaft und Praxis (1998) 5, S. 269-273.

¹⁰ Techniken wie der Vierohrige Empfänger werden als bekannt vorausgesetzt und nicht besprochen.

¹¹ Beispielsweise Kränkungen, Ärger, usw.

des Menschen (Kind- Ich, Erwachsenen- Ich, Eltern- Ich) bestimmt. Die Beziehungen entsprechen dabei den „Transaktionen“. Die Theorie besagt, dass rationale Entscheidungen nur auf der Erwachsenen- Ich-Ebene getroffen werden können. Es ist also die Aufgabe von BibliothekarInnen, die eigenen als auch die Formulierungen des Gegenübers daraufhin zu analysieren, auf welcher Ebene kommuniziert wird. Äußerungen wie „Du A...“ oder „Sie alte Ziege“ deuten auf ein Kindheits- Ich hin, während „Das glaube ich nicht!“, „Das brauchen Sie mir nicht zu erklären, das weiß ich schon alles.“ auf ein Eltern- Ich hinweisen. Formulierung wie „Mit dieser Formulierung können wir Ihr Problem nicht lösen! Wie kann ich Ihnen helfen?“ werden eher dem Erwachsenen- Ich zugeordnet, im Gegensatz zu „Wie reden Sie denn mit mir, was fällt Ihnen ein, wen glauben Sie vor sich zu haben.“ (Eltern- Ich).

Neurolinguistisches Programmieren

*NLP-Technik*¹² (Neurolinguistisches Programmieren) ist ein von Bandler/ Grinder¹³ entwickeltes psychotherapeutisches Verfahren zur Veränderung des menschlichen Verhaltens. Verkürzt dargestellt, haben Bandler/Grindler die Erfolgskonzepte verschiedener Therapeuten untersucht, vorrangig Milton H. Eriksons Hypnosetherapie, Virginia Satirs Familientherapie, Fritz Perls Gestaltherapie. Dabei ging es im Wesentlichen um die Kommunikation zwischen Therapeuten und Patienten.

Positive Erfahrungen sollen hierbei negative Empfindungen ersetzen und positive Gefühle und Fähigkeiten mobilisiert werden. Eine kognitive Umstrukturierung wird in diesem Zusammenhang angestrebt. Dieses ausführliche Konzept kann hier nur ansatzweise beschrieben werden. Im Mittelpunkt steht der Gedanke, dass Menschen ihre präferierten Sinneskanäle in verbalen Botschaften äußern. Dementsprechend gibt es den auditiven, den visuellen, den kinästhetischen, den olfaktorischen und den gustativen Typ. In der Regel präferieren die meisten Menschen den auditiven, den visuellen und den kinästhetischen Kanal. Beispiel: Ein Kunde: „Ich habe nicht begriffen (kinästhetische Präferenz), was Sie mit ‚OPAC‘ meinen.“ Bibliothekarin: „Dann sollten wir mal zum Computer gehen, wo Sie Ihre Suchfrage gleich selbst eintippen (kinästhetischer Response) können, damit Sie ein Gefühl dafür bekommen, wie unser OPAC aufgebaut ist.“ Das Matching, Pacing, Leading, d.h. das Angleichen, Mitgehen, Führen weist hier die Richtung des kommunikativen Verhaltens. In diesem Zusammenhang sollte, wenn auch nur andeutungsweise, erwähnt werden:

- Das „Anchoring“ (Ankern), das eine Zustandsveränderung bezeichnet. Der/die Einzelne soll dabei von unangenehmen Erfahrungen „befreit“ werden und gleichzeitig für sich einen „Vorrat“ an nützlichen Eigenschaften wie Klarheit, Selbstsicherheit, Ruhe, Kraft, Begeisterung, Erfolgswusstsein usw. entwickeln, um diese dann in heiklen Situationen einsetzen zu können. Spezielle Seminare solcher Art für das Bibliothekspersonal würden gewiss eine bedeutende Unterstützung für den Umgang mit Konflikten, sei es mit den Bibliotheksbenutzern oder Kollegen, darstellen.
- Das „Kalibrieren“, wo anhand äußerer Anzeichen ein Teil, ein Gedanke, eine Haltung bzw. ein emotionaler Zustand identifiziert wird. Dabei erkennt man beispielsweise am Gesichtsausdruck eines Menschen dessen Laune.
- Das „Mirroring“, das Spiegeln, d.h. die Körpersprache der kommunizierenden Personen gleicht sich an, was bei Liebespaar besonders gut zu beobachten ist.

Jour Fixe

In regelmäßigen Abständen, z.B. monatlich oder viermal im Jahr, werden in verschiedenen Gruppen problematische Situationen zusammengetragen und diskutiert. Besondere Vorkommnisse

werden für Rollenspiele vorbereitet. Jedes Gruppenmitglied sollte die entsprechenden Situationen beschreiben und dabei erläutern, wie es ihm/ihr dabei geht bzw. ging. Insbesondere ist es in dieser Runde wichtig, dass sich jede/jeder überlegt, wie sein individueller Beitrag zur Entschärfung der genannten problematischen Situation aussehen könnte. Äußerst wichtig in diesem Zusammenhang ist es, bereits geschehene heikle Momente nicht „breit zu reden“ und nicht einen „Schuldigen“ zu suchen. In diesem Rahmen sollten aktive Konzepte für die Zukunft entwickelt werden

Rollenspiele/Video

Kritische Szenen aus dem Alltag werden in Rollenspielen durchgespielt und anschließend diskutiert und erneut durchgespielt, um unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln. Hier wäre das Medium Video hervorragend geeignet, damit die Akteure ihr Handeln nachvollziehen können und in der Lage sind, selbst zu erkennen, wie ihr Verhalten auf den/die Anderen wirkt. Vielleicht „fällt es ihnen wie Schuppen von den Augen“, dass z. B. ihre Art der Kommunikation vielleicht leicht fehlinterpretierbar aufgefasst werden könnte¹⁴.

Ein weiterer Ansatz wäre z. B. die bewusste Videoaufzeichnung des Alltags¹⁵. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter könnte „selbst“ über „sein/ ihr“ tägliches Video verfügen und falls eine kritische Situation dabei aufgezeichnet ist, diese sich nochmals ansehen. Entweder kann er/sie sich selbst Gedanken darüber machen oder, falls gewünscht, mit den Kollegen und Kolleginnen, mit dem Ziel neue Lösungsansätze¹⁶ zu finden, besprechen. Auf jeden Fall sieht er/sie sich in einer „Originalsituation“ und kann die eigene Rolle dabei betrachten.

Körpersprache

Konflikte, Krisen und Katastrophen brechen nicht urplötzlich über einen herein. Vielmehr sendet unser Körper Vorboten aus, bevor die eigentliche Handlung vollzogen wird. Die verbale und non-verbale Kommunikation zwischen BibliothekarIn und Kunden ließe sich erheblich verbessern, wenn wir wüssten, wie bestimmte Gesten einzuschätzen sind. Das Thema Körpersprache gewinnt auch zunehmend in der Berufswelt an Bedeutung. Sehr zu empfehlen wären hier zum Beispiel Rosemarie Wrede-Grischkats „Manieren und Karriere. Internationale Verhaltensregeln für Führungskräfte“ (Wrede-Grischkat geht in ihrem Buch auch besonders auf die Situation von Frauen im Berufsleben ein) und Samy Molchos „Körpersprache im Beruf“¹⁷.

¹² Harry Washburn und Kim Wallace wenden in ihrem Buch „Why People Don't Buy Things“, Cambridge, Mass. 1999, die NLP-Technik auf die Kunden- und Verkaufskommunikation an.

¹³ Für eine Einführung s. Richard Bandler/J. Grinder: Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I. Paderborn 1980.

¹⁴ In einem Interview mit Stephan (Dir. UB Stuttgart) erklärt er, dass die Kontaktpphase eine wichtige Rolle spiele. Dazu gehört insbesondere

- die richtigen Leute an den richtigen Stellen einzusetzen,
- wie jemand an die Theke komme beeinflusst auch das Verhalten des Personals.

In der Ausleihe seien eher jüngere Mitarbeiter beschäftigt, denen es hier gelegentlich noch an Erfahrung fehle (Verhaltensrichtlinien).

¹⁵ Natürlich mit dem Einverständnis der jeweiligen Mitarbeiterin/des jeweiligen Mitarbeiters.

¹⁶ Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass keine ausschließliche Fixierung auf den bestimmten Vorfall stattfindet, sondern dass der/die Einzelne das eigene Verhalten mit Abstand betrachten kann.

¹⁷ Wrede-Grischkat, R.: Manieren und Karriere. Internationale Verhaltensregeln für Führungskräfte. 4., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt/Main [u.a.] 2001; Molcho, S.: Körpersprache im Beruf. München 2001.

Das Thema Körpersprache bietet eine hervorragende Basis für den Bewältigungsansatz Rollenspiel/Video. Längst hat das Thema Eingang in die Berufswelt gefunden. Ein Grundkurs in Körpersprachen wird zwar nicht die Probleme lösen, aber zumindest den Blick dafür schärfen.

Distanzzonen

In Berlin jedenfalls gibt es die umgangssprachliche Wendung „jemandem auf die Pelle rücken“, was darauf hinweisen soll, dass im Prinzip wohl die meisten zwischenmenschlichen Begegnungen einen gewissen Abstand erfordern¹⁸. Wird dieser nicht eingehalten, treten Irritationen auf. In Bibliotheken treten „Distanzüberschreitungen“ der BenutzerInnen beispielsweise an der Verbuchungstheke auf. Wenn diese z. B. wissen wollen, wie viele Medien sie noch daheim haben, beugen sie sich oftmals weit – möglichst von vorne – hinter den Bildschirm, auf den eigentlich nur der/die BibliotheksmitarbeiterIn sehen kann. Auch ist dies am Auskunftspult kein untypisches Benutzerverhalten. So manche BibliotheksmitarbeiterIn ist gewiss davon genervt und fühlt sich „über die Schulter geschaut“. Das Schema der Distanzzonen (für Nord- und Westeuropa) sieht folgendermaßen aus¹⁹:

Die Intimzone beträgt ca. 50 cm. Innerhalb dieser Zone bedarf es des Einverständnisses der betreffenden Person, ebenso sind – mit Ausnahme des Händeschüttelns bei der Begrüßung – Berührungen tabu.

Die persönliche Distanz bildet den nächsten „Kreis“ und reicht von ca. 50 cm bis zu etwa 100 bis 150 cm. Hier lassen sich persönliche Gespräche führen, ohne dass sich die Kommunikationspartner bedrängt fühlen.

Die gesellschaftliche Distanz bildet den dritten Bereich und reicht bis zu etwa 300 cm. Die Zone wird gelegentlich auch als „Wahrnehmungsdistanz“ bezeichnet, womit gemeint sein soll, dass wir eine Person wahrnehmen oder entsprechenden Abstand halten, weil eine Annäherung noch nicht „angezeigt“ ist.

Die öffentliche Distanz schließlich beginnt bei ca. 300 cm und wird auch gelegentlich als „Ansprachedistanz“ bezeichnet. Letzteres lässt sich gut in Schulungssituationen mit neuen Dozenten nachvollziehen. Hier ist die öffentliche Distanz zu wahren; erst nach der Aufwärmphase kommt man sich dann näher, andernfalls können die Teilnehmer das Verhalten als aufdringlich empfinden.

Konfliktbeauftragter

Mitarbeiterschulung und Training (Rollenspiele) sind eine Sache, aber das Erlernen in einer konkreten Situation einzusetzen, ist eine andere, weitaus kompliziertere Angelegenheit. Denkbar wäre, dass in einer Bibliothek neben den verschiedenen „...beauftragten“ auch ein Konfliktbeauftragter, oder besser: Konfliktcoach die MitarbeiterInnen bei der Bewältigung kritischer Situation unterstützt. In Call-Centern beispielsweise gibt es so genannte Patenschaften, wo ein erfahrener Call-Center-Agent einem Neuling im wahrsten Sinne des Wortes zur Seite steht.

Kooperationen mit Polizei und Rettungsdiensten

Weder Polizei noch Rettungsdienste betrachten Bibliotheken als kritische Orte. Im Prinzip mag das stimmen, aber Bibliotheken in Ballungszentren oder mit einer überdurchschnittlichen Benutzerfrequenz bergen schon ein gewisses Gefahren- und Konfliktpotenzial in sich. Der Kontakt zur Polizei und Rettungsdiensten als vorbeugende Maßnahme gibt den Beschäftigten auch eine gewisse Sicherheit, dass sie im Falle eines Falles auch überlegt handeln können und damit – so zynisch es klingen mag – auch gute Argumente für die PR-Arbeit haben²⁰; die Medien werden das honorieren.

Carola Schelle-Wolff (Dir. Stadtbibliothek Freiburg) bestätigt diesen Ansatz. Einige Zwischenfälle in der Bibliothek, wie z.B. ein Spanner

oder Störung durch Neonazis erforderten den Einsatz der Polizei. Die Ereignisse führten dazu, dass im Frühjahr und Sommer 2002 in der Stadtbibliothek Freiburg zwei Workshops mit der dortigen Polizei durchgeführt wurden, um zu klären

- Wann ist die Polizei gefordert?
- Wann ist das eine reine Angelegenheit der Bibliothek?
- Wie ist es mit der Zeugenschaft?
- Was muss der Polizei gemeldet werden?

Schlussbetrachtung

Ausgangspunkt waren konfliktträchtige Situationen in der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen BibliotheksmitarbeiterInnen mit Kunden, aber auch im Kollegenkreis²¹. Es hat sich gezeigt, dass zu einem umfassenden Konfliktmanagement nicht nur der Umgang mit den Kunden einzubeziehen ist, sondern auch der Umgang mit der Leitung und mit dem MitarbeiterInnen.

Wenn wir von einem Problem sprechen, neigen wir dazu, auch gleich in diesem Kontext das Wort „Lösung“ unterzubringen. In der Regel trennen wir nicht zwischen Aufgabe und Lösung. Bei einem Problem setzt sich die Erkenntnis durch, dass das verfügbare Wissen nicht ausreicht, um eine Fragestellung zu bewältigen oder einen Zusammenhang zu durchschauen, dessen Verständnis erstrebt wird. Ein Problem zu lösen wäre dann die Tätigkeit des Auffindens, Beschreibens und Umsetzens eines vorher nicht bekannten Wegs von einem gegebenen Anfangszustand zu einem gewünschten und mehr oder weniger bekannten Zwischen- bzw. Endzustand. Das ist ein kreativer Vorgang – im Gegensatz zum reproduktiven Denken, das mehr oder weniger auf Standardanwendungen basiert, die aufgrund von Gelerntem und Erfahrungswissen auf bestimmte Situationen angewendet werden²².

Dabei stehen dann häufig „Standardtechniken“ wie Brainstorming, Syntaktik, Morphologischer Kasten oder 6-3-5-Methode im Mittelpunkt. Bei näherer Betrachtung kommen bestimmte in der Praxis bewährte Muster zum Vorschein, die hier kurz angeführt werden:

- ein Schema (wobei verschiedene Elemente zueinander in Beziehung zu setzen sind),
- Strukturierung (Vorwärts-, Rückwärtsplanung, Subsumption: Unterordnung, Zusammenfassung),
- Neuordnung gegebener Elemente,
- Umstrukturierung einer Gestalt (das Gegebene in einem anderen Zusammenhang „sehen“).

¹⁸ Dieser Ansatz geht auf den Professor für Anthropologie Edward T. Hall zurück.

¹⁹ Die Darstellung basiert auf: Führen – aber wie? – Business-Knigge – Distanzzonen. <<http://www.jobware.de/ra/fue/bk/3.html>>. [Zugriff am 19.12.2002] und Beruf&Karriere/Berufswelt/Körpersprache. <<http://focus.msn.de/D/DB/DBX/DBX61/DBX61A/dbx61a02.htm>> [Zugriff am 19.21.2002.]

²⁰ Eine Geburt während eines Fluges war und ist immer eine Schlagzeile wert. Die „Airline“ besucht Mutter und Kind im Krankenhaus und überreicht Blumen, die Medien halten alles fest. Weniger dramatisch wäre es, wenn die „Bibliothek“ der Öffentlichkeit über die Presse mitteilt, dass sie ihre MitarbeiterInnen auf bestimmte Situationen vorbereitet. Das ließe sich öffentlichkeitswirksam demonstrieren, indem z.B. Erste Hilfe geleistet wird, weil der Bürgermeister unter einem Regal begraben wurde (was selbstverständlich simuliert ist).

²¹ Was hier nicht expressis verbis thematisiert worden ist, aber auch immer mitgedacht worden ist.

²² Ideenfindungsverfahren und Kreativtechniken (z.B. Helmut Schlicksupp: Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 5., überarb. u. erw. Aufl. Würzburg 1998)

Bei der Bewältigung von Problemlagen können verschiedene problem-behaftete Konstellationen auftreten, die einer weiteren Bearbeitung bedürfen. Das Video-Beispiel aus dem Rathaus Neukölln kann hier als Vorbild dienen. Da wären zu nennen:

- Das Ergebnis findet keinen Konsens, obwohl es eine echte Lösung darstellt. Hier wären weitere Informationen notwendig, z.B. durch eine differenzierte Darstellung bestimmter Teilaspekte.
- Das Ergebnis wird akzeptiert, obwohl das Ergebnis keine echte Lösung bietet. Ernst genommene Kritik führt zum Überdenken; andernfalls wird eine Scheinlösung zur Maxime erhoben (Stichwort: Ideologie-Verdacht).
- Ein optimales Ergebnis ist für ein falsches Problem erarbeitet worden. Bestimmte Aspekte des Problems werden vertieft, stellen aber keine Lösung für das zu bewältigende Problem dar. Kann problematische Auswirkungen auf das strategische Management haben.
- Ungeeignetes Messinstrument/Erhebungsmethode verwendet (Validität, Reliabilität, Objektivität). Aus einer falschen Hypothese läßt sich alles folgern, auch die Bestätigung.

Es bleibt dennoch bei allen Hinweisen auf die Chancen, die Konflikte bieten, wie wir bereits im ersten Aufsatz erwähnten:

Konflikte

- stören unser Harmoniegefühl,
- stören unsere Ablauforganisation (in einem institutionellen Rahmen),

- wirken als chaotische Attraktoren (Entstehung, Verlauf, Folgen),
- erzeugen (möglicherweise) Angst,
- legen die Nerven blank.

Der kreative Umgang mit Konflikten ist besser als das Aufreiben in ständigen Auseinandersetzung mit nicht-leistungsbezogenen Aufgaben. Wenn wir von Konflikten reden, dann gehören auch die innerbetrieblichen Konflikte auf die Tagesordnung. Sie bestimmen das Betriebsklima entscheidend mit und beeinflussen die Dienstleistungsqualität.

Anschrift der Autoren:

Dipl.-Bibl. Gabriele Gebauer
Kapfenburgstr. 3
D-70469 Stuttgart
gabygebauer@yahoo.de

Prof. Dr. Wolfgang Ratzek, Stuttgart.
Fachhochschule Stuttgart
Hochschule der Medien
Wolframstr. 32
D-70191 Stuttgart
ratzek@iuk.hdm-stuttgart.de